

Название проекта:
«Процессная оптимизация в деятельности «Горячей линии МФЦ» с применением принципов клиентоцентричности»

Аннотация

Начиная с 2019 года команда ГУ ЯНАО «МФЦ» (далее – МФЦ, Учреждение) проводила постепенную оптимизацию основных процессов в части приема и выдачи документов у граждан и взаимодействия в процессе предоставления услуг с ведомствами, в соответствии с разрабатываемой Процессной моделью (при участии пилотных субъектов Российской Федерации и Института развития МФЦ АНО «Центр стратегических разработок»), добавляя и апробируя новые процессы, разрабатывая нормативные правовые акты, внедряя показатели эффективности.

В начале 2020 года трансформация процессов началась и в Центре телефонного обслуживания МФЦ. Но активная деятельность по внедрению процессного подхода в управлении сменила свой курс в связи с угрозой распространения в Ямало-Ненецком автономном округе новой коронавирусной инфекции. Ситуация в стране и регионе, заставила в короткие сроки пересмотреть организацию работы «Горячей линии МФЦ» и трансформировать ее деятельность с учетом новых потребностей. Население нуждалось не только в информации по получению услуг, но и в получении актуальной информации, касающейся оперативной ситуации в регионе. Перед Учреждением встала острая необходимость изменить подход в работе «Горячей линии МФЦ», оперативно внедрить новые технологии, пересмотреть все рабочие процессы.

Первым этапом адаптации под новые условия стало формирование и развертывание Центра телефонного обслуживания вызовов (далее – ОЦТОВ) как единой многоканальной региональной горячей линии для помощи населению не только по государственным и муниципальным вопросам, но и по иным, важным для региона и страны темам. Оперативно были пересмотрены существующие внутренние рабочие процессы с учетом реалий времени, перестроен формат оперативного развертывания с учетом необходимости усиления специалистами для консультирования, перенастроены графики работы (в целях круглосуточной доступности информации для граждан). К завершению проекта были модернизированы внутренние процессы, внедрены цифровые технологии, разработаны и апробированы новые показатели ОЦТОВ, нацеленные не на количество, а на качественное предоставление услуг с применением инструментов по принципу клиентоцентричности. Все внедряемые изменения вошли в основу Базовой процессной модели (в состав основного процесса «Информирование/ консультирование населения по телефону»).

На сегодняшний день «Горячая линия МФЦ» стабильно, без стрессовых перегрузок, с новым уровнем обслуживания населения, готова к любым изменениям с возможностью быстрого реагирования и развертывания рабочих мест как дистанционно, так и в офисе в режиме 24/7, а также выступать как 1 и 2 линии поддержки при взаимодействии с ведомствами.

Введение

2016 года (20.05.2016) на базе Салехардского отдела был создан Центр телефонного обслуживания вызовов. ОЦТОВ как отдельное структурное подразделение стал функционировать с августа 2018 года. Общее штатное количество сотрудников составляло 9 единиц: 6 секретарей-администраторов, 2 старших делопроизводителя, начальник отдела.

На конец 2025 года штат сотрудников ОЦТОВ составляет 14 единиц, из них начальник отдела, заместитель начальника отдела, 5 старших делопроизводителей, 5 делопроизводителей, 2 секретаря-администратора. Территориальное размещение специалистов ОЦТОВ: г. Салехард, г. Лабытнанги, г. Ноябрьск. Используется гибкий посменный график работы с переходящими выходными днями пятница-суббота, суббота-

воскресенье, воскресенье-понедельник. График выстроен с учетом мнения и интересов как работников, так и Учреждения.

«Горячая линия МФЦ» не только информирует и консультирует граждан по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ, но и:

- принимает заявки по выездному обслуживанию, формирует запросы в отделы предоставления услуг по возникшим обращениям;

- выполняет предварительную запись в МФЦ;

- записывает к врачу через электронную регистратуру здравоохранения, информирует о графике работы специалистов, консультирует по вопросам технического характера, оказывает помощь граждан по вопросам работы в личном кабинете;

- оказывает пользовательское сопровождение по получению услуг электронно;

- выполняет подготовку по пакетам документов;

- консультирует по региональным проектам таким как Единая карта жителя Ямала, социальный навигатор;

Дополнительно оказывает помощь гражданам по федеральной линии 117, региональной линии 122 по вопросам:

- связанным с COVID-19;

- поступления на военную службу по контракту;

- поступления на военную службу по контракту в войска беспилотных систем Вооруженных Сил Российской Федерации;

- частичной мобилизации;

- предоставления мер соцподдержки военнослужащим и их семьям;

- получения консультации по оказанию помощи лицам, вынужденно покидающим территорию иностранных государств.

Проделанная работа по процессам «Горячей линии МФЦ»

Первые регламенты процессов по направлению деятельности ОЦТОВ были разработаны и утверждены приказом Учреждения № 1 от 13.01.2020 года после проведенного точечного картирования (примеры представлены в Приложениях №№ 1 и 2) отдельных направлений, проводимых в рамках участия ГУ ЯНАО «МФЦ» в реализации Федерального проекта по внедрению инструментов «бережливого производства»:

- регламент процесса «Информирование заявителей через ЦТОВ»;

- регламент процесса «Консультирование заявителей через ЦТОВ»;

- регламент процесса «Исходящий вызов гражданам через ЦТОВ»;

- регламент процесса «Предоставление отчетности».

Регламенты устанавливали порядок действия процессов с подробным описанием выполняемых операций, взаимодействие с другими процессами организации, внешними поставщиками и потребителями. В регламентах отражены действующие нормативные правовые акты, наглядная графическая диаграмма, описание выполняемых операций для каждой роли исполнителей, взаимосвязанные входы и выходы других процессов организации, а также утвержденные показатели эффективности. При разработке регламентов описывались укрупненные операции, но с подробным описанием, это был первый опыт формирования последовательных действий специалистов. С целью совершенствования организации рабочих мест, используя инструменты бережливого производства, повторное картирование процессов планировалось осуществить в 1-2 кварталах 2020 года, но события 2020 года, связанные с эпидемиологической обстановкой, внесли коррективы в организацию работы горячей линии.

В 2020 году «Горячая линия МФЦ» выступила как единая региональная линия для информирования населения по вопросам не только получения государственных и муниципальных услуг, но и оказывала помощь и содействие ведомствам (Департамент

социальной защиты населения ЯНАО, Управление Роспотребнадзора по ЯНАО, Департамент здравоохранения ЯНАО).

С каким вызовом и проблемами столкнулся ОЦТОВ:

– новый формат предоставления услуг и неизвестные тематические направления для консультирования (COVID-19, *пользовательское сопровождение граждан по получению электронных услуг, информирование по соцподдержке населения по направлению социальной защиты населения, в 2022 году консультирование военнослужащих их семьи*);

- длительное время ожидания в очереди;
- высокий процент недозвона;
- чрезмерные рабочие нагрузки, большой объем информации;
- постоянно меняющаяся нормативная база;
- эмоциональное напряжение, усталость, стресс, выгорание специалистов;
- отклонения от утвержденных ранее показателей/нормативов;
- неучтенная последовательность операций в процессе;
- дублирующие функции у специалистов;
- отсутствие единого стандарта и автоматизации;
- ошибки в ответах;
- направление и сбор данных через электронную почту, это приводило к утрате информации (переполненный эл. ящик, технический сбой), затрудненное отслеживание большого объема информации.

Столкнувшись с проблемами, мы понимали, что самым важным ресурс это люди. Количество квалифицированных специалистов, техническое оснащение, оборудованные рабочие места были ограничены. Да, процессы работали, но требовали значительных корректировок и изменений под новые условия.

Реализованные решения и их результаты

Внедрение процессного управления позволило гибко выстроить бизнес-процессы, с новым уровнем обслуживания населения, повысить культуру и профессиональные навыки обслуживания граждан.

1) Единый номер в субъекте для обращений граждан по различной тематике 8-800-200-115, «Горячая линия МФЦ» выполняет обработку обращений в круглосуточном режиме с помощью Единой системы обработки естественной речи (ЕСОЕР), специалисты сопровождают в режиме полной рабочей недели с 08:00 до 20:00. При необходимости с готовностью в короткие сроки оперативно развернуть рабочие места стационарно в офисе и дистанционно.

2) Пересмотрен график работы специалистов, так как требовалась консультационная поддержка в режиме полной недели (ПН-ВС) с 08:00 до 20:00. Графики пересматривались не один раз, с учетом количества специалистов, пиковых нагрузок, рассматривались возможные риски. Оптимальный действующий на сегодняшний период гибкий график работы специалистов «Горячей линии МФЦ» с учетом пиковых нагрузок по дням и часам представлен в приложении № 3.

Оперативно развернули одновременно дополнительные 24 рабочих места, подключили 1 и 2 линию поддержки (дистанционно и в офисах, с месторасположением в 5 населенных пунктах округа) с четким разграничением по имеющимся навыкам из числа квалифицированных специалистов «Горячей линии МФЦ», отделов предоставления услуг МФЦ и специалистов ведомств, привлекли людей по договору ГПХ (2 работника в ночную смену и 4/5 работников в дневную смену), волонтеров. Дополнительных закупок оборудования, мебели, оргтехники, затраты на организацию каналов связи не проводилось,

ресурсы были в наличии. Закупка дополнительных лицензий не требовалось, были выделены временные лицензии. Общие затраты составили только на заработную плату работникам ГУ ЯНАО «МФЦ» и привлечение работников по договорам ГПХ. Примеры Приказов Учреждения по организации работ представлены в Приложении №4.

Для реализации привлечения неопытных специалистов разработаны четкие скрипты ответов на вопросы, а также была организована поддержка более опытными работниками, для помощи специалистам актуализирована база знаний, разработаны экспертные консультации (пример представлен в Приложение №5). Реализовали единый подход при предоставлении информации, минимизировали ошибки специалистов, разместили материалы на едином ресурсе ИАС ПДиУ (база знаний).

Целевая схема подключения «Горячей линии МФЦ» в разный период времени представлена в Приложении №6. Определен порядок действий первой и второй линии поддержки, схема представлена в Приложении № 2 Стандарта.

«Первая линия поддержки» отвечала за предоставленную информацию и выполняемые действия:

- о порядке предоставления услуг, комплекса услуг с озвучиванием перечней документов, необходимых заявителю в рамках жизненных ситуаций;
- о последовательности действий заявителя для сбора документов для получения услуг, комплекса услуг в рамках жизненной ситуации (предподготовка);
- по социальной поддержке населения (оказание помощи Социальной защите населения);
- формирование заявок по выездному обслуживанию;
- предварительная запись, проверка статуса дела;
- информирование и консультирование по вопросам коронавирусной инфекции, запись к врачу;
- комплексное сопровождение по получению услуг в электронном виде.

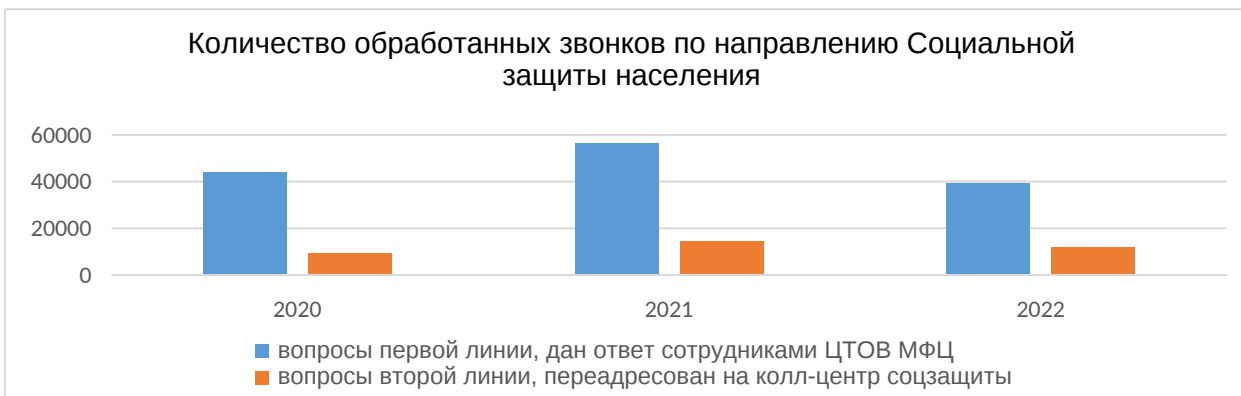
«Вторая линия поддержки» предусматривала реализацию полномасштабной поддержки граждан с систематизацией, анализом и привлечением для решения узкоспециализированных вопросов специалистов органов власти, была реализована двумя способами:

- Специалисты «первой линии» самостоятельно уточняют информацию у специалистов второй линии поддержки и в дальнейшем консультировали граждан.
- Специалисты «первой линии» поддержки выполняли переключение звонков на вторую линию поддержки.

Наглядный пример ежедневного мониторинга нагрузки входящего потока при оказании помощи Социальной защите населения как первая линия поддержки (с 09.06.2020 год обработка ОЦТОВ верхняя шкала, переводы на 2 линию поддержки нижняя шкала).



Высокие пики скачки входящего потока наблюдались после выхода новостной ленты либо массовых рассылок гражданам СМС-оповещений, с призывом выполнения ими звонка на «горячую линию» для получения разъяснений о правах в рамках обеспечения социальной поддержки населения автономного округа, соответственно такая информация своевременно до МФЦ не доводилась.



Привлечение работников по договорам ГПХ и работников отделов структурных подразделений МФЦ являлось важным инструментом оперативного управления при решении краткосрочных задач, однако их использование имеет четко определенные пределы применения. Для эффективного управления персоналом требуется сбалансированный подход с учетом как текущих потребностей, так и стратегических целей Учреждения в дальнейшем. Были оптимизированы бизнес-процессы, перенастроены рабочие потоки, в марте 2022 года полностью отказались от временного решения по привлечению внештатных работников по договорам ГПХ, тем самым сократили затраты, а благодаря быстрой адаптации к новым условиям и высокой обучаемости персонала ОЦТОВ повысили, без увеличения штатных единиц, производительность существующих ресурсов, сократили до минимума переводы и на 2 линию поддержки.

3) Предложены альтернативные способы дистанционного сопровождения заявителей по использованию электронных сервисов при получении услуг (от входа в электронный сервис до отправки заявлений в ведомство). Развитие цифровых сервисов, повышение осведомленности у населения, существенно расширило возможности получения услуг, сделав процесс более удобным, быстрым и доступным для граждан в удобное время без очного посещения МФЦ (пользовательское сопровождение фиксируется в АИС МФЦ (пример: Приложение №7). За счет пользовательского сопровождения по подаче заявлений в электронном виде сократилась нагрузка на окна приёма МФЦ.

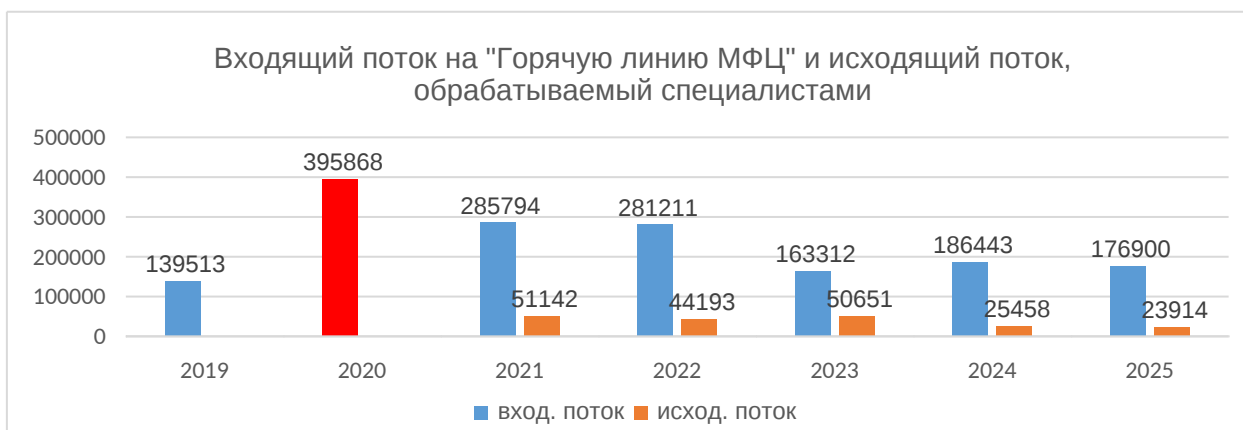


4) Внедрена Единая система обработки естественной речи (ЕСОЕР, голосовой помощник). Приказ Учреждения от 17.03.2022 № 49 представлен в Приложении №8. ЕСОЕР обрабатывает справочную информацию, типовые вопросы, а также содержит такие компоненты модулей, которые могут управлять диалогом, собирать и анализировать статистические данные, корректировать диалоги под потребности граждан. Это позволило обрабатывать большой объем данных, голосовой помощник взял на себя часть функций оператора, тем самым освободили специалистов от справочной информации и задействовали их под другие задачи.

При проведенном анализе, в 2020 году по отношению к 2018 и 2019 годам входящий поток увеличился в 6 раз, коэффициент дозвона снизился с 98-99% до 80%, среднее время ожидания на линии превысило более 3 минут, максимальное до 30 минут при среднем

времени разговора в 4-5 минуты. Не успевали обрабатывать заказы на «обратный звонок». Нагрузка на «Горячую линию МФЦ» была очень высокой. В 2021/2022 годах количество звонков оставалось высоким – 285794/284211, увеличение в сравнении с 2018 и 2019 годом в 4 раза, прирост по сравнению с тем же 2019 годом на 309%. Учитывая социально значимые вопросы, консультационное сопровождение граждан доходило до 30-40 минут. Технологическое развитие позволило не только оптимизировать внутренние процессы, но и существенно повысить уровень удовлетворенности граждан качеством обслуживания.

Входящий поток в 2021 году снизился незначительно (на 1,4%), но коэффициент дозвона удалось повысить на 11% (91%), достигли порогового значения.

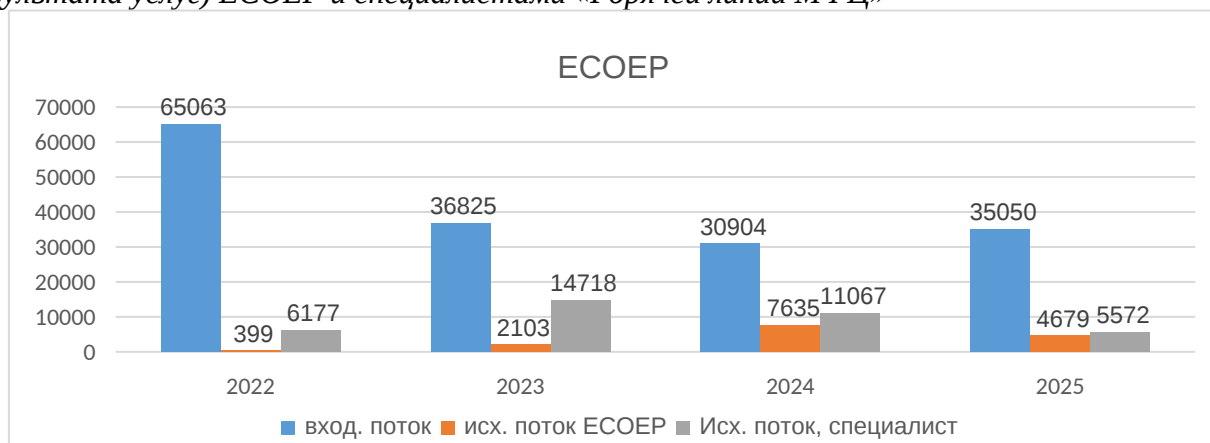


Внедрение автоматизации процесса телефонного обслуживания граждан в конце 2022 года позволило сократить время ожидания в очереди, повысить скорость обслуживания заявителей, снизить нагрузку за счет автоматизации обработки типовых обращений. ЕСОЕР одновременно может обработать до 20 диалоговых сценариев. На сегодняшний день разработаны 16 сценариев для самостоятельного консультирования голосовым помощником по наиболее востребованным услугам. (Пример схемы обзвона граждан с целью оповещения о результате услуг с дополнительной возможностью выполнить предварительную запись в МФЦ в Приложении № 9), также отдельные справочные ответы.

Разработанные сценарии:

- Уточнение статуса заявления (интеграция с АИС МФЦ).
- График работы отделений.
- Консультация по условиям замены водительского удостоверения.
- Консультации по размеру и порядку оплаты госпошлин.
- Оценка качества работы МФЦ.
- Запись на прием в МФЦ (интеграция с электронной очередью АИС МФЦ).
- Консультация по условиям оформления загранпаспорта.
- Отмена записи в МФЦ (интеграция с электронной очередью АИС МФЦ).
- Консультация по условиям постоянной/временной регистрации.
- Консультация по получению СНИЛС.
- Консультация по условиям первичного получения гражданского паспорта.
- Консультация по условиям получения ИНН.
- Консультация по условиям подтверждения учетной записи на ЕПГУ.
- Консультация по условиям получения справки об отсутствии судимости.
- Консультация по условиям получения документов из архива.
- Проактивное взаимодействие с гражданами, обзвон ЕСОЕР по вопросам готовности результата услуг с возможностью предварительно записаться на прием в МФЦ.

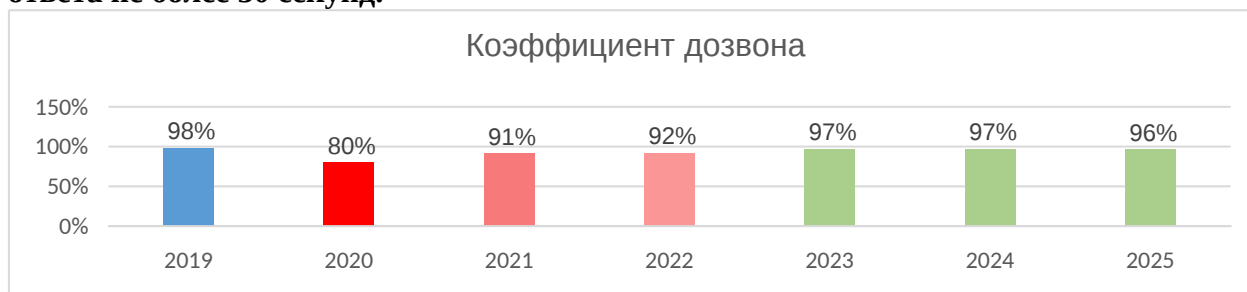
Пример по количеству самостоятельной обработки ЕСОЕР входящего потока.
Исходящий поток представлен по одной теме (оповещение граждан по получению результата услуг) ЕСОЕР и специалистами «Горячей линии МФЦ»



За счет разработки сценариев для ЕСОЕР, схем для оповещения граждан по результатам услуг, исходящий поток многократно снизился (текст оповещения четко регламентирован по времени). На сегодняшний день и при внедрении иных альтернативных способов оповещения граждан (мессенджеры), поток снизился не только у ЕСОЕР, но и операторов показатель стремится к 0, а это экономия финансовых ресурсов (исходящий звонок платный, телефонные соединения могут дифференцироваться в зависимости от расстояния по зонам тарификации).

За 2023 год чистая конверсия (консультации ЕСОЕР без сбоя системы и обрыва связи) составила 22% обращений от общего входящего потока, за 2025 год – **не менее 20 % обращений от общего входящего потока.**

Процент удовлетворенности с 2023 года по 2025 год составляет **не ниже 99%**, коэффициент дозвона до специалиста «Горячей линии» **не ниже - 95%**, среднее время ответа **не более 30 секунд.**



Коэффициент дозвона является важным индикатором качества работы горячей линии и требует постоянного мониторинга и улучшения для обеспечения эффективного взаимодействия с гражданами.



Коэффициент удовлетворенности рассчитывается как доля граждан, оценивших работу на 4 и 5 баллов

Коэффициент удовлетворенности является важнейшим индикатором качества работы Учреждения, требующим постоянного мониторинга и улучшения для обеспечения высокого уровня обслуживания граждан.

5) Оформление заявок на выездное обслуживание от граждан, заявки на обучение по компьютерной грамотности, а также формирование инцидентов перенесены из электронной почты специалистов в Программно-аппаратный комплекс «Система контроля, инвентаризации, технического сопровождения» (далее – ПАК СКИТ) , что позволило оперативно обмениваться информацией со структурными подразделениями по всему округу, существенно сократили количество времени на обработку. Систематическое формирование информации в едином ресурсе позволило видеть историю движения по обработке, вести мониторинг и контроль, а также при обращении граждан информировать о результатах (примеры представлены в Приложении № 10).

6) На официальном сайте МФЦ через формы письменных сообщений (чат-бот, оставить заявку на обратный звонок), организован дополнительный прием информации от граждан. Граждане могут в удобное для них время написать сообщение в специальном окне, после чего специалисты «Горячей линии МФЦ» перезванивают заявителю для решения его вопроса (пример представлен в Приложении № 11).

7) Пересмотрены должностные инструкции работников ОЦТОВ. Пересмотрен алгоритм обучения вновь принятых работников с закреплением наставника.

8) Внедрен механизм отработки всех обращений (входящие, пропущенные, сообщения с сайта, заказ «обратного звонка»), установлены нормативы времени на отработку поступивших обращений. (Приложение № 11 Стандарт раздел 4.1. Типовые параметры деятельности «Горячей линии МФЦ»). Распределены обязанности по отслеживанию мониторинга входящего потока, а также дежурные специалисты по обработке исходящего потока звонков по графику - составляется 1 раз в месяц.

9) Все операции и функции структурированы, понятно кто и за что отвечает, как настроена работа, как и какие ресурсы задействованы, исключили дублирующие функции, не востребуемые процессы, все рабочие шаги в процессах задокументированы.

Первый «Стандарт организации деятельности Контакт-центра ГУ ЯНАО «МФЦ»» был утвержден и введен в действие в 14.08.2020 году, но с учетом изменений подхода в консультировании граждан и определения новых ценностей, был отменен. Новый Стандарт организации деятельности «Горячей линии МФЦ» утвержден приказом Учреждения от 26.12.2022 № 321 (далее по тексту Стандарт) с применением инструментов по принципу клиентоцентричности (Приложение № 12). В Стандарте четко прописаны все операции, выполняемые специалистами, представлены процессы как в схематичном варианте, так и с подробным описанием. На сегодняшний день разработанные рабочие процессы стабильны, позволяют четко организовать работу команды, достигать целей, формировать эффективные процедуры. Незначительные изменения и нововведения не дестабилизируют работу «Горячей линии МФЦ». Учитывая, что процесс улучшения, это постоянный систематический подход, который позволяет совершенствоваться, то всегда есть возможность для улучшения, роста, независимо от того, насколько эффективна действующая модель. Стремясь к высокому уровню обслуживания при взаимодействии с заявителями и освоению новых методов работы, специалисты «Горячей линии МФЦ» приняли участие в корпоративной программе «Профессиональные коммуникации в работе сотрудника МФЦ», прошли обучение по направлению «Клиентоцентричное мышление и ценности» (ФГОБУ высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ». За оказанную активную помощь в консультировании граждан специалисты «Горячей линии МФЦ» были отмечены Благодарностью Департамента здравоохранения Ямало-Ненецкого автономного округа. Стабильно высокие результаты организации работы показывает «Горячая линия МФЦ» и при ежеквартальном рейтинговании Контакт-центров

среди регионов, который проводится в соответствии с Методикой мониторинга Минэкономразвития РФ.

10) Пересмотрены показатели по основной деятельности. Новые показатели утверждены Приказом Учреждения № 233 от 01.08.2025 года (Приложение № 13). Введены замеры параметров процессов, проводится постоянный мониторинг системы КРІ как инструмента объективной оценки (Приложение № 14). Примеры рассмотрим в разделе **Бизнес-процессы «Горячей линии МФЦ» сегодня.**

Бизнес-процессы «Горячей линии МФЦ» сегодня

Все процессы должны быть взаимосвязаны и управляемы. Итоговая процессная модель МФЦ включает в себя описание основных, вспомогательных и управленческих процессов, связанных друг с другом требованиями к промежуточному результату, переходящему из процесса в процесс в рамках организации предоставления государственных, муниципальных и прочих услуг в МФЦ.

Основные процессы (ОП)

- **Основной процесс «ОП1. Дистанционная подготовка заявителя к получению услуги».** Бизнес-процесс верхнего уровня внедрения процессного управления, четко отражает все группы процессов и их ключевые взаимосвязи с основными и вспомогательными процессами, с указанием этапов создания результатов, входы в процесс (обращение через «Горячую линию МФЦ», через интернет-сервисы), выходы (цель – результаты: оформление заявки, талон на прием в МФЦ, получение услуги в электронном виде, регистрация обращения). (Приложение № 15).

- **Подпроцесс «оп1.1. Информирование/ консультирование населения по телефону», Подпроцесс «оп1.2. Дистанционное, проактивное информирование через сеть интернет».** Подпроцессы верхнего уровня внедрения процессного управления. Где выделены ключевые входящие информационные потоки и выходы, ожидаемый конечный результат предоставляемый потребителю, вспомогательные бизнес-процессы, обеспечивающие бесперебойную работу основных процессов (Приложения №№ 16,17).

Отдельные рабочие регламенты подпроцессов:

- Регламент подпроцесса «Прием входящих звонков, выявление потребности заявителя»;

– Регламент процесса «Исходящий вызов гражданам через «Горячую линию МФЦ»

– Регламент процесса «Предоставление отчетности»

– Регламент процесса «Формирование и обработка заявок в ПАК СКИТ».

Разработка и внедрение регламентов рабочих процессов стала важным шагом в трансформации системы обслуживания граждан, позволившим создать более эффективную и клиентоориентированную модель работы.

Регламенты процессов включили более детальное описание по видам операций, четко выполняемые специалистами, назначена зона ответственности, выполняемая роль специалиста, ключевые входы (информационные потоки) и выходы (полученный результат). Рабочие процессы представлены в Приложениях №№ 6-9 Стандарта).

Благодаря информационно-аналитической системе поддержки деятельности и управления государственного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа "Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг" (ИАС ПДиУ), специалисты могут видеть свой рейтинг, показатели. Показатели измеримы, прозрачны, имеют конкретные числовые критерии, позволяющие отслеживать прогресс и фиксировать момент достижения результата. Таким образом мониторинг показателей становится ключевым инструментом управления для своевременного принятия решения, контроля эффективности, стимулирования специалистов на достижение плановых и сверхплановых величин.

Показатели расчетного периода 3 квартал 2025 (01.07.2025 - 30.09.2025)

Администраторы системы

- ГУ ЯНАО «МФЦ»
 - Техническая учетная запись
 - Головной офис
 - Региональная сеть
 - Центр телефонного обслуживания вызовов
 - Начальник отдела
 - Заместитель начальника отдела
 - Старший делопроизводитель (Набор 4.1)
 - Старший делопроизводитель (Набор 4.2)
 - Старший делопроизводитель (Набор 4.2)
 - Секретарь-администратор (Набор 4.2)
 - Секретарь-администратор (Стажер)
 - Секретарь-администратор (Ученик)
 - Делопроизводитель (Набор 4.2)
 - Делопроизводитель (Ученик)
 - Отдел предоставления услуг в г. Салехард
 - Отдел предоставления услуг в с. Аксарка

Центр телефонного обслуживания вызовов

Офис - Все не привязанные к офисам

Показатели эффективности (3 квартал 2025)

Наименование	Порог	Цель	Сверхцель	Вес, %	Факт	Результат
★ ↑ Выполнение утвержденного государственного задания (ЦТОВ), %		100		10	100	100
★ ↑ А Количество предоставленных пользовательских сопровождений, ед.	2	3	4	18	3	3
★ ↓ Соблюдения норматива времени совершения обратного вызова, %	3	1		18	0	0
★ ↑ А Удовлетворенность консультациями, %	90	98	100	18	99,64	99,64
★ ↓ Соблюдение норматива времени ожидания абонентом ответа, ср. значение	30	16	15	18	16	16
★ ↑ А Обработанные звонки, ед.	7	10		18	12	12

Ключевыми критериями оценки и основными индикаторами качества взаимодействия с Заявителями при оказании услуг являются:

1) Обеспечение качества обслуживания, полнота и актуальность предоставленных консультаций, измеряется двумя показателями. Стояла задача улучшить процесс, повысить удовлетворенность, выполнять принципы клиентоцентричного подхода в работе с гражданами.

- Первая метрика KPI, это П2«Удовлетворенность консультациями,%». Показатель индивидуальный для каждого специалиста, задействованного на обработке звонков. В 2021 году пороговое значение составляло ≥ 90 %; целевое значение ≥ 97 %; сверхцелевое значение ≥ 100 %. Провели комплексный анализ эффективности текущих показателей. При стабильном достижении результатов, принято решение о пересмотре нормативного значения. На 2025 год показатель установлен с целью не ниже 98% и сверхцелью 100%. Установленная сверхцель исключает получения негативные оценок по консультациям. Оценки с показателем от 1 до 3 прослушиваются специалистом и в обязательном порядке проводится работа с заявителем, выполняется обратный звонок для установления причин и выяснения деталей недовольства, проводится работа над ошибками.

Такой подход позволяет не только устранять последствия негативных ситуаций, но и предотвращать их возникновение в будущем, постоянно совершенствуя качество обслуживания.

- Вторая метрика KPI, это П5«Количество предоставленных пользовательский консультаций», показатель введен в 2024 году. Предыдущий показатель П5 «Соблюдение норматива времени работы с абонентом» был отменен, это позволило уйти от формального подхода к обслуживанию и сфокусироваться на качестве и результативности работы с гражданами, обеспечив более гибкий и клиентоориентированный подход к решению вопросов. Показатель индивидуальный, с учетом имеющегося навыка у специалиста. Так с должностью старшего делопроизводителя показатель выше, нежели у работника с должностью секретаря-администратора. Расчет показателя: звонки пользовательского сопровождения (/) Количество отработанных дней/смен секретарей-администраторов, делопроизводителей, старших делопроизводителей с определенным набором. Специалисту необходимо предоставить полную исчерпывающую информацию, оказать помощь в сопровождении получения услуг по потребности граждан до конечного результата с высокой оценкой удовлетворенности.

Такой подход к работе обеспечивает не только эффективное решение вопросов гражданина, но и формирует положительный опыт взаимодействия с Учреждением, тем самым повышая общую удовлетворенность услугами.

2) Показатель П3 «Соблюдение норматива времени ожидания абонентом ответа» является коллективным, показатель окончательно был пересмотрен 2025 году в виду

запуска новых направлений с разными нормативными значениями, что делало ранее введенный показатель сложноизмеримым. Цель формировать бизнес-процессы внутри структурного подразделения с учетом сложности, объема поступающих вопросов, нагрузки на «Горячую линию МФЦ». Специалист должен понимать и знать все выполняемые процедуры. Уметь взаимодействовать коллективно. Установлен среднечасовой норматив времени ожидания абонентом ответа на линии. Пороговое значение ≥ 30 сек.; целевое значение ≥ 16 сек., сверхцелевое значение ≤ 15 сек. Определяется как среднее количество времени, необходимое для ответа на вызов (максимальное время не более 30 сек.).

Таким образом, эффективный контроль показателя времени ожидания требует комплексного подхода, включающего регулярный анализ данных и своевременную корректировку рабочих процессов.

3) Показатель П4 «Соблюдение норматива времени совершения обратного вызова». Наличие эффективной обратной связи с Заявителями, позволяющей в разумные сроки разрешать возникающие в процессе деятельности вопросы. Все обращения должны быть обработаны в максимально короткие сроки. Пересмотрен в 2025 году при стабильном достижении результатов. Установлен коллективный показатель с нормативом на долю случаев превышения обработки исходящих звонков. Расчет показателя (Звонки с превышением норматива обработки исходящих звонков (/) Исходящий поток)*100. Пороговое значение ≤ 3 %; целевое значение ≤ 1 %. Соблюдение норматива времени совершения обратного вызова не более 30 минут, при нагрузке максимально допустимое значение не более часа. Частота дозвона до абонента не более 2-х раз с временем дозвона не менее 30 секунд. Поступившие в нерабочее время звонки, обрабатываются не позднее 3 часов с начала работы «Горячей линии МФЦ».

4) Показатель П1 «Обработанные звонки» неоднократно пересматривался, последние изменения в 2025 году. Вносились изменения с учетом необходимости ознакомления с документами, что было изначально исключено, проведя мониторинг, был пересмотрен норматив выполнения в сторону снижения. В 2020 году изменились условия, у граждан возникла необходимость получения услуг в электронном виде. Пересмотреть пришлось не только показатели, но и сам процесс обработки обращений.

Например: показатель П1 «Обработанные звонки» требовал комплексного подхода к оценке качества обслуживания с учетом различных типов обращения. Установленный временной лимит в 5 минут создавал невозможность полноценного консультирования, ограничивал глубину проработки вопросов, снижая качество обслуживания и повышая неудовлетворенность граждан предоставленной консультацией. Пересмотр среднечасового норматива выполнения и формулы расчета, позволил обеспечить комплексный подход и соблюсти баланс между эффективностью обработки звонков и качеством предоставляемых консультаций.

Было: ((Звонки обработанные+Звонки исходящие-Звонки необоснованно переведенные) /Время работы, в часах для конкретных должностей).

Стало: Звонки входящие обработанные (+) Звонки исходящие обработанные (-) Звонки необоснованно переведенные (-) Звонки пользовательского сопровождения) (/) (Время работы, в часах для конкретных должностей секретарей-администраторов, делопроизводителей и старших делопроизводителей набора 4.2 (-) Время пользовательского сопровождения (Звонки пользовательского сопровождения (*) 0,25 час).

Время пользовательского сопровождения рассчитывается как количество звонков пользовательского сопровождения умноженное на заданный параметр 0,25 (15 мин.).

Норматив выполнения учитывает время информирования (5 минут) и расчетное время пользовательского сопровождения не более 15 минут. Скорректировано количество обработанных звонков с учетом нормативного времени.

Оценка эффективности бизнес-процессов, правильно подобранные показатели эффективности (KPI) позволяют: выявлять слабые места, оптимизировать затраты, а самое главное повысить качество предоставляемых услуг. Проведенные анализы позволяют не только контролировать работу, но и внедрять новые технологии, своевременно реагировать на изменения как в законодательной базе, так и на потребности граждан, тем самым повышать уровень удовлетворенности.

Иновационность. В проекте мы показываем, как возможно оперативно развернуть «Горячую линию» под нужды населения, гибко выстроить и оптимизировать рабочие процессы, которые помогают визуализировать задачи, автоматизировать работу, сделать обратную связь эффективнее, где могут совместно существовать новые современные технологии, индивидуальный подход к гражданам по их жизненным ситуациями, как можно повысить качество обслуживания, улучшить производительность труда работников с помощью индивидуальных KPI. Мониторинг в реальном времени, позволяет получать актуальные данные по каждому специалисту, дает возможность отслеживать и распределять нагрузку. Распределенные функции делают процессы эффективнее, назначенные роли с однозначным пониманием без дублирования и ошибок, обеспечивается прозрачность и контроль. Рабочие процессы становятся управляемыми и измеряемыми. Специалист самостоятельно может контролировать свою работу, просмотреть результаты, оперативно скорректировать свои показатели.

С каким трудностями столкнулись.

Прежде всего, время, человеческий ресурс, которые были весьма ограничены, загруженность персонала. Создали, посмотрели, не получилось ожидаемого эффекта, начали строить сначала. Нужно было продумать все до мелочей, сделать процессы гибкими, управляемыми, измеримыми. Выстроить по каждому шагу операции, определить ответственных, выстроить взаимосвязь с другими структурными подразделениями, ведомствами, что весьма не просто.

Обучение специалистов, общий подход для всего основного персонала. Обучение необходимо выстраивать по индивидуальному плану учитывая специфику направления деятельности. Мы выстроили план обучения, в который входит не только общая теория, но и профильное направление, практические занятия, закрепление опытного наставника.

Сопrotивление к изменениям. Персонал не готов к новым изменениям, неуверенно предлагают свои идеи. Внедрен проект «Генератор идей», каждый работник может предложить свои рекомендации. Руководством проект поддерживается, стимулируется.

Недостаточно информационная осведомленность, работа ведется только по своему направлению. Чтобы видеть полностью картину и выстроить правильный рабочий процесс, необходимо поддерживать взаимосвязь с другими структурными подразделениями.

Какие выводы сделали и могут быть полезны другим организациям.

- Самое главное начать. Чтобы увидеть ситуацию, необходимо сформировать алгоритм, определить цель, провести мониторинг, сравнить результаты. Чтобы выстроить устойчивые бизнес-процессы, необходимо использовать четкие и измеримые значения.

- Необходимо оценить имеющиеся ресурсы, которыми организация располагает и которые возможно будут необходимы для бизнес-процессов: оборудование, программное обеспечение, технологии, человеческие ресурсы. Немаловажным является взаимосвязь со структурными подразделениями, поддерживайте обратную связь, взаимодействуйте.

Опыт: есть программное обеспечение (ПАК СКИТ), которое использовало другое структурное подразделение под заявки на неисправность оборудования, так с помощью специалистов отдела информационно-технического обеспечения доработали формы и стали использовать для своих нужд под формирование заявок. В сложной ситуации

привлекли к работе на «Горячей линии МФЦ» специалистов из других структурных подразделений, используя четкий выстроенный алгоритм.

- Используйте разные методы и инструменты, определите для себя ценности, чтобы постоянно улучшаться. Если бизнес-процессы, утвержденные инструкции, стандарты не работают, значит они не эффективны - меняйте. Выявили проблемы, разработайте план мероприятий, показатели должны работать, проводите анализ, контролируйте улучшения. Достигли цели, не останавливайтесь - двигайтесь дальше! Меняться не страшно, страшно оставаться на месте.

- Не пытайтесь сразу внедрить дорогостоящий продукт, потому что это модно, определите приоритеты для трансформации, где нужна автоматизация, какие цифровые платформы будут более эффективны, для чего они вам необходимы, каким процессам нужны изменения. Мы не останавливаемся, определив ценности, приоритеты, необходимость дальше развиваться, в целях повышения качества обслуживания, потребности у населения, мы планируем запуск нового «Контакт-центра», но это уже другая история.

Поддержка руководства и персонала

Для запуска необходимых изменений была обозначена цель, определены четкие задачи по каждому этапу, приведены аргументированные доводы о том, что это необходимо. Подготовлены аналитические срезы результативности.

Персонал был вовлечен в организацию рабочих процессов, это показало положительный эффект, работники не только выполняли свои трудовые функции, но и стремились вносить свои предложения по улучшению.

С целью мотивации персонала, в Учреждении действует система поощрений: выплаты стимулирующего характера за качественное выполнение своих профессиональных достижений, высокое качество работы, ежеквартальные выплаты на основе установленных показателей КРІ, единовременные выплаты за особо важные и ответственные работы, также действует система награждения. Награждение персонала осуществляется за добросовестный труд, большой личный вклад в решение задач, стоящих перед Учреждением, выполнение заданий особой важности, сложности, достигнутые успехи в профессиональной деятельности. Проводятся культурные мероприятия, развиваются навыки взаимопомощи, тем самым улучшается коммуникация между работниками.

Информационные технологии

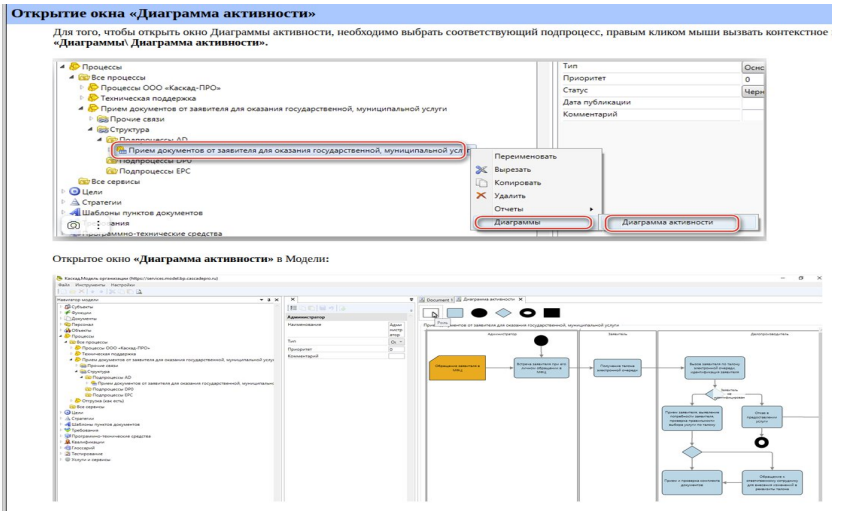
1. ООО Каскад-Про

1.1. Для построения рабочих процессов использовалось клиентское приложение в системе Cascade Model Builder. В зависимости от целей моделирования деятельности, Учреждение использует различные подходы к описанию.

У подходов может отличаться последовательность проектирования, однако в результате в системе Cascade Model Builder получается модель, содержащая организационную структуру, функциональную структуру, структуру целей, процессную модель. На основании построенной модели формируются необходимые документы, осуществляются организационные и/или технологические преобразования в Учреждении

Contents | Index | Search

- Введение
 - Построение бизнес-модели компании
 - Описание среды моделирования
 - Архитектура бизнес-модели
 - Интерфейс программы
 - Словарь элементов модели
 - Основные принципы работы
 - Функциональная структура
 - Портал для публикации
 - База знаний
 - Организационно-штатная структура
 - Создание организационной структуры
 - Специализация связей для элементов организационной структуры
 - Формирование должностной инструкции
 - Должностные инструкции на портале
 - Персонал
 - Личный кабинет пользователя
 - Процессная модель
 - Построение иерархического списка процессов
 - Разработка графических диаграмм процессов
 - Создание входов и выходов процесса
 - Добавление процесса
 - Открытие окна «Диаграмма активности»
 - Сохранение внесенных изменений в «Диаграмму активности»
 - Создание рамок на диаграмме процесса
 - Добавление выходов процесса на диаграмму
 - Элемент «Старт», начало процесса
 - Добавление операций на диаграмму процесса
 - Элемент «Решение» на диаграмме процесса
 - Элемент «Финиш» на диаграмме процесса, окончание процесса
 - Элемент «Синхронизация» на диаграмме активности
 - Масштаб диаграммы
 - Предпросмотр диаграммы
 - Выравнивание
 - Размер объектов диаграммы
 - Защита от изменений диаграммы процесса
 - Заполнение картонки операции
 - Добавление терминов
 - Добавление документов
 - Добавление владельца процесса
 - Добавление показателя эффективности
 - Привязка документов к операциям
 - Привязка подпроцессов к операциям
 - Привязка услуг и вопросов тестов
 - Формирование отчетов
 - Изменение приоритета операций
 - Регламенты процессов на портале
 - Услуги
 - Документы



1.2. ИАС ПДиУ (Информационно-аналитическая система поддержки деятельности и управления государственного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»)

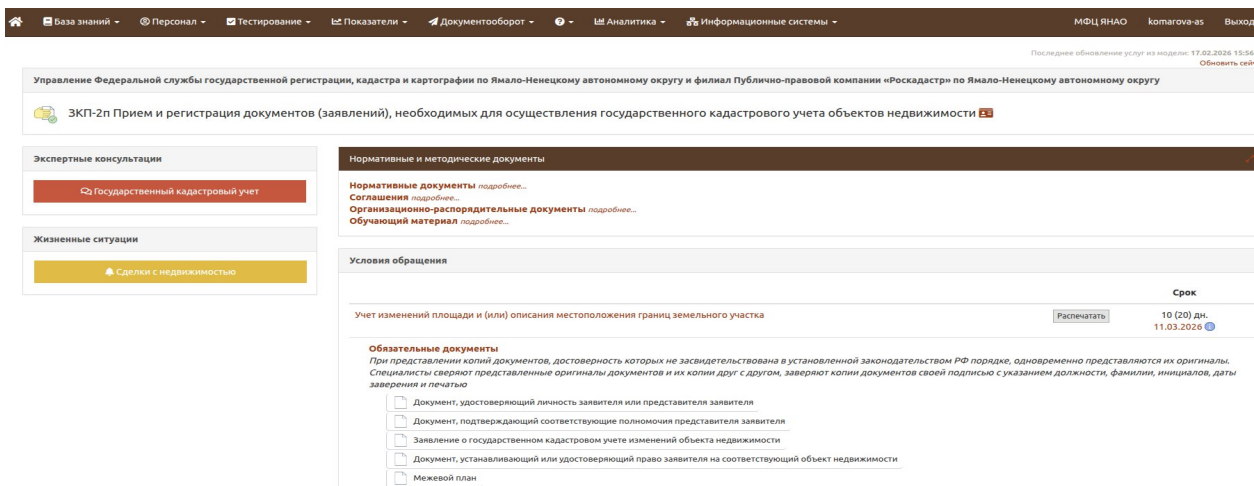
1.2.1. Раздел «Управление показателями», функциональные возможности модуля:

- 1) Консолидация показателей по всем работникам и подразделению в одном приложении, автоматическая проверка корректности заполнения данных по показателям, автоматическая загрузка данных для расчета показателей из различных систем.
- 2) Наличие индивидуального личного кабинета пользователя.
- 3) Возможность просмотра рейтинга по отделам и по работникам в разрезе должности пользователя.
- 4) Отображение формул расчета показателей для всех пользователей.

Мониторинг сводной информации по ключевым показателям в подсистеме централизованного мониторинга показателей МФЦ позволяет проверять исполнение задач, выполнение показателей.

Наименование	Порог	Цель	Сверхцель	Вес, %	Факт	Результат
★ ↑ Выполнение утвержденного государственного задания (ЦТОВ), % <small>Исходные данные</small>		100		10	100	100
★ ↑ А Количество предоставленных пользовательских сопровождений, ед. <small>Расчет значения: Значки пользовательского сопровождения / Количество обработанных заявок секретарей-администраторов</small>	2	3	4	18	3	
★ ↓ Соблюдения норматива времени совершения обратного вызова, % <small>Расчет значения: Значки с превышением норматива обработки исходящих звонков/Исходящий поток</small>	3	1		18	0	
★ ↑ А Удовлетворенность консультацией, % <small>Расчет значения: Удовлетворительные оценки/Значки консультации-Значки переведенные на пропорциональные отделы в с. линии поддержки</small>	90	98	100	18	99,64	
★ ↓ Соблюдение норматива времени ожидания абонентом ответа, ср. значение <small>Исходные данные</small>	30	16	15	18	16	
★ ↑ А Обработанные звонки, ед. <small>Расчет значения: Формула</small>	7	10		18	12	

1.2.2. База знаний - информационно-справочный раздел портала, предназначенный для использования накопленных сведений для оперирования знаниями сотрудниками и включает в себя подразделы: регламенты процессов, технологические инструкции, нормативные документы, услуги. Информационный ресурс представляет собой комплекс данных материалов, предназначенных для эффективного консультирования и информирования различных категорий пользователей.



2. Система отчетности Cisco Unified Intelligence Center предоставляет широкий спектр возможностей для анализа и мониторинга работы ОЦТОВ. Система позволяет эффективно контролировать работу, анализировать производительность и принимать обоснованные управленческие решения на основе собранных данных, работать с данными в режиме реального времени и проводить их анализ.

3. ООО «Лексиком». Единая система обработки естественной речи ГУ ЯНАО МФЦ (ЕСОЕР) предназначена для обработки и анализа речевых и текстовых данных в рамках интеллектуальных сервисов. Она обеспечивает функции распознавания и синтеза речи, понимания смысл обращений, построения диалоговых сценариев.

Эффект от внедрения:

- сокращение времени ожидания в очереди граждан при обращении;
- минимизация потери обращений пользователей в пиковых нагрузках;
- повышение уровня удовлетворенности граждан процессом обслуживания;
- снижение нагрузки за счет автоматизации обработки типовых обращений;
- формирование единой точки приема и обработки вызовов;
- осуществление контроля за работой операторов.

Таким образом, ЕСОЕР является важным инструментом в работе МФЦ, позволяющим оптимизировать процессы телефонного обслуживания и обеспечить высокое качество взаимодействия с заявителями.

4. ООО «Феникс». Автоматизированная информационная система поддержки деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг АИС «ЕЦУ», модуль Контакт центр (АИС МФЦ). Основные функции модуля: управление входящими звонками, маршрутизация звонков, формирование отчетности, мониторинг показателей работы, хранение истории взаимодействий. Ключевые преимущества внедрения модуля, это повышение эффективности работы ОЦТОВ, стандартизация процессов обслуживания, улучшение качества консультаций, оптимизация временных затрат, автоматизация рутинных операций. Благодаря данной системе выстроена Схема бизнес-процесса оповещения граждан по результатам услуг (приложение № 18). Настроена интеграция между ЕСОЕР и АИС МФЦ. Настройка сценария оповещения Заявителей о готовности документов во внешней системе наглядный пример четкого и быстрого обмена данных, без потери важной информации. Оповещение производится ЕСОЕР по списку листа обзвона, который формируется в Модуле АИС МФЦ и доступен для просмотра.

О партнерах

Благодаря слаженной работе профессиональной команды и компетентному участию внешних партнеров, каждого в своем направлении, удалось достичь впечатляющих результатов. Эффективное взаимодействие всех участников процесса, их высокий уровень, преданность делу являются залогом успешной реализации всего проекта.